

De logica van elk project past op één A4, óók die van het Elektronisch Patiënten Dossier

Samenwerken in ingewikkelde projecten gaat beter als we het eens zijn over de logica. In dit artikel laten we zien dat we de logica van echt ieder project met een helder schema kunnen weergeven, hoe groot of ingewikkeld het ook is. En dat een dialoog over de logica echt helpt, en zelfs het project over het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) een nieuwe impuls zou kunnen geven.

Zonder gedeelde logica geen samenwerking

Een project zien we meestal als klus die geklaard moet worden: een verhuizing, een wasmachine installeren, een congres organiseren. Maar veel projecten zijn ingewikkeld, en dat komt doordat zoveel partijen ermee te maken hebben. We willen bijvoorbeeld het gebruik van de patiëntinformatie in de gezondheidszorg verbeteren, en daar hebben dan *alle* artsen, apothekers, ziekenhuizen en overige zorgverleners mee te maken. Dat zijn er nogal wat, en dan hebben we de ambtenaren en de IT leveranciers ook nog. En de patiënten niet te vergeten!

Bij dergelijke complexe projecten *moeten* de betrokkenen samenwerken om succesvol te zijn. Dat zou niet moeilijk moeten zijn, ware het niet dat een ieder een eigen logica van het project heeft: voor ambtenaren is het een dossier dat ooit af moet, voor de politicus zit er prestige aan verbonden, voor de technici gaat het om het installeren van een platform voor het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD), voor zorgverleners betekent het overzetten van veel gegevens en de systemen zien aan te sluiten, terwijl burgers zich zorgen maken om hun privacy.

Het is onze ervaring dat partijen pas meewerken als ze de logica van een project begrijpen. Twijfels over bescherming van de privacy hebben er bij het EPD-project toe geleid dat vele burgers intussen een bezwaarschrift hebben ingediend. En de huisartsen die vraagtekens zetten bij het nut en de haalbaarheid van het project gaan niet enthousiast meedoen.

Een duidelijke logica stimuleert samenwerken

Een duidelijke logica voor een project waarin actoren zich in herkennen, stimuleert de samenwerking bij de uitvoering. Het is nog niet zo eenvoudig een logica te construeren die voor iedereen helder is- maar het kan wel. Hieronder laten we zien hoe.

Eerst laten we zien dat de logica van echt *ieder* project (hoe groot of ingewikkeld ook) op één A4 kan worden samengevat. Daarna laten we aan de hand van het EPD zien dat een dialoog over de logica écht kan helpen deze logica te verbeteren.

1. De logica van ieder project kan in zijn geheel op één A4!

Met het Logisch Kader (of *Logical Framework*) brengen we de logica van ieder project in beeld, onafhankelijk van de grootte, de complexiteit of de omgeving. We geven twee voorbeelden: een eenvoudig maatschappelijk project en een wat ingewikkelder project met een IT-component in een bedrijf. In de voorbeelden ziet u hoe de methodiek in verschillende situaties wordt toegepast.

1.1 Een verbeterproject in een buurt

Stelt u zich een wijk in een middelgrote stad voor, waar de bewoners zich niet meer veilig voelen op straat vanwege hangjongeren die zich vervelen (en vervelend kunnen zijn) en de grote hoeveelheid afval en rotzooi op straat. Verschillende partijen hebben besloten een project te starten om hierin verbetering aan te brengen. Hieronder staat het Logisch Kader van dit project afgebeeld.

Logisch Kader van een verbeterproject van een buurt in een stadsdeel

Doelen voor samenleving	Verpaupering van de buurt tot staan gebracht Leefklimaat in de buurt verbeterd		Aannames
Projectdoel	Bewoners voelen zich veilig op straat		Woningbouwvereniging gaat investeren in buurt
Resultaten	De straten zijn weer schoon	Jongeren kunnen aan activiteiten deelnemen	Toezicht van ouders en politie is voldoende
Activiteiten	Opzetten schoonmaakactie met bewoners	Organiseer jongerenopvang met wijkteam	Vuilnis wordt op tijd door stadsdeel opgehaald
	Verbeter huisvuil aanbod door bewoners	Pas het jeugdhonk aan voor jongeren activiteiten	
Middelen	Schoonmaakmateriaal nieuwe vuilcontainers	staf + budget wijkteam; materialen verbouwing	Voorwaarde: Jeugdhonk krijgt een vergunning van gemeente

De drie bovenste gekleurde rijen geven weer wat er straks verbeterd is, dat zijn dus de doelen. In de rechter kolom staan de aannames waarop de interventie is gebaseerd. Dat zijn zaken die belangrijk zijn voor succes, maar door anderen geregeld moeten worden en die niet vanzelfsprekend zijn.

De logica in bovenstaand schema leest als volgt:

- Doel van het project is dat bewoners zich veilig voelen op straat in de buurt.
- Dit zal bijdragen aan een verbetering van het leefklimaat en de verpaupering helpen stoppen, indien de woningbouwvereniging haar toezegging nakomt om te investeren in de buurt;
- Burgers voelen zich veiliger op straat als er geen zwerfvuil meer ligt, de straten weer schoon zijn en de jongeren aan activiteiten in het jeugdhonk deelnemen in plaats van rond te hangen op de pleintjes. Het toezicht van ouders en politie moet voldoende zijn; ze hebben daarvoor hun medewerking toegezegd.
- Om de straten weer schoon te krijgen gaan de bewoners een schoonmaakactie opzetten, en gaan zij het aanbod van het huisvuil door bewoners verbeteren. De vuilnis moet op tijd door het stadsdeel worden opgehaald.

- Jongeren kunnen aan activiteiten deelnemen als het wijkteam een jongerenopvang organiseert en het jeugdhonk wordt verbouwd.
- Voorwaarde is dat het jeugdhonk een vergunning van de gemeente krijgt.

Als u dit leest zonder het schema voor ogen, is het best lastig te volgen. Dit verklaart wellicht de ervaring die wij hebben dat in de praktijk heel weinig aandacht aan de logica wordt besteed, en alle aandacht is gevestigd op de middelen en de activiteiten. Als de schoonmaakmiddelen, de vuilcontainers, de staf en budget voor het wijkteam en de materialen maar geregeld zijn, dan komt de rest vanzelf.

De grote focus op de middelen leidt er echter wel eens toe dat middelen en doelen door elkaar worden gehaald. En dat kan tot veel verwarring leiden.

1.2 De logica van een project in een bedrijfsomgeving helder in beeld

Maar hoe zit het dan met projecten in een bedrijfsomgeving. Die zijn toch veel ingewikkelder? Is daar ook zo'n schema voor te maken? Het antwoord is ja.

Projecten in een bedrijfsomgeving spelen zich meestal niet meer af in een afdeling, vaak zijn er vele units of leveranciers bij betrokken die in een 'keten' diensten aan klanten verlenen. Verder speelt informatietechnologie vaak een belangrijke rol. Dit heeft ertoe geleid dat wij de niveaus van het logisch kader voor dergelijke projecten hebben aangepast.

Op de volgende pagina ziet u een voorbeeld van een doelstructuur van een project om de klachtafhandeling te verbeteren. Het betreffende bedrijf (BBB) verleent communicatiediensten aan andere bedrijven, maar er zijn problemen met de afhandeling van klachten:

- Klachten met hoge prioriteit blijven te lang liggen;
- Afspraken over klachtafhandeling worden genegeerd;
- Er zijn teveel fouten bij de levering via meerdere afdelingen;
- Dit gaat ten koste van de klanttevredenheid;
- Het marktaandeel en de *cross sell* van nieuwe diensten lopen terug.

Hieronder hebben we de projectdoelen en de activiteiten weergegeven die zijn geformuleerd om bovenstaande problemen op te lossen.

Doelstructuur van een project om de klachtafhandeling te verbeteren

Bijdrage aan de strategie	Cross sell van nieuwe diensten verhoogd	Klantbehoud vergroot met 15%	BBB is een betrouwbare partner	Aannames
Baten voor de klant en de organisatie	Klantvoordeel: Minder storings Administratieve lasten van klachtvolgning omlaag		Bedrijfs voordeel: Klanttevredenheid omhoog met 25% Kosten klachtafhandeling omlaag met 20%	Ons aanbod voor andere diensten is concurrerend
Verbetering in de dienst	Alle klachten worden (boven) verwachting van klant afgehandeld		Het aantal klachten vermindert ieder jaar	Er zijn voldoende kundige medewerkers
Targets	100% in 2007		10% per jaar	
Verbetering in het werkproces	Klachten met hoge prioriteit worden het eerst afgehandeld	Afspraken over klachtafhandeling worden gehandhaafd	Afdelingen elimineren de fouten in de leveringsprocessen	De oplossing wordt correct uitgevoerd
Project-activiteiten	Informatie naar klachtenmanager inrichten	Handhaving proces opnieuw inrichten	Protocol voor elimineren van fouten vaststellen	
	Afspraken in werkprocessen vastleggen			
	Medewerkers opleiden			
Benodigde informatie	Integraal klantbeeld, klachtwaarde en klantwaarde	Klacht status Doorlooptijd Trigger op deadlines	Wie veroorzaakt wat, en waarom	Voorwaarden Management geeft prioriteit aan 'moeilijke' klachten
ICT-activiteiten	Nog in te vullen	Nog in te vullen	Nog in te vullen	
Bijdragen (staf tijd)	Management: 30 md Medewerkers: 20md	Management: 60 md Medewerkers: 30 md	Management: 25 md Medewerkers: 40 md	
Geld	400 k euro	300 k euro	100 k euro	

In dit schema hebben we het volgende aangepast:

- De lange-termijndoelen noemen we nu: bijdrage aan de strategie van het bedrijf.
- Het projectdoel hebben we gesplitst in 'baten voor de klant' en 'baten voor het bedrijf'.
- Het resultaat hebben we gesplitst in:
 - Rood:** de verbetering van de dienst die merkbaar is voor de klant
 - Paars:** de verbeteringen in het werkproces die vaak *niet* zichtbaar zijn voor de klant. Het is handig dit niveau toe te voegen, omdat dit het niveau is waar de bedrijfsproblemen worden aangepakt. Ook zijn er meestal belangrijke aannames voor de verbetering van de dienst op dit niveau.
- **Blauw:** de informatie die de medewerkers nodig hebben om hun werkproces te verbeteren. Deze informatie wordt vaak via een nieuw of verbeterd ICT-systeem geleverd.
- ICT-activiteiten: dat zijn de zaken die geregeld moeten worden om het ICT-systeem 'aan de praat' te krijgen.

Het is handig om generieke procestermen (doel, resultaat) te vervangen door relevante niveaus in de interventie (baten, diensten, verbeteringen, benodigde informatie), zodat altijd duidelijk is waar we het over hebben. Zodoende wordt per kolom duidelijk welke problemen worden aangepakt, wat dat gaat opleveren, hoe dat gaat gebeuren en wat daarvoor nodig is.

Als we dat overzicht missen, zien we dat veel projecten zich gaan richten op de middelen in plaats van de doelen. Ze heten dan ook al gauw ICT-projecten. Dergelijke projecten focussen zich geheel en al op het 'aan de praat krijgen' van het informatiesysteem. Zij zijn veel minder bezig met organiseren dat de verbeterde informatie ook echt iets gaat opleveren voor de medewerkers en de klanten.

2. Een dialoog over de doelen helpt echt!

In het artikel 'Hoe krijg ik draagvlak voor projecten' staan twee voorbeelden van projecten die pas van de grond kwamen nadat de 'stakeholders' het eens werden over de logica. En er zijn er nog veel meer.

Het is echter leuker om te kijken naar projecten waar de partijen het nog niet eens lijken te zijn over de logica, en die hebben meestal grote moeite om van de grond te komen. Vandaar dat we weer terugkomen op het voorbeeld van het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD).

Stelt u zich eens voor dat we voor het EPD-project een gesprek zouden organiseren met de betrokken partijen om de logica van het project te testen. Wij hebben de doelstructuur gereconstrueerd op basis van informatie over het EPD-Dossier van NRC/Handelsblad. De beoogde verbeteringen voor huisartsen, apothekers en specialisten hebben wij zelf beredeneerd.

U ziet in het schema hieronder dat bij de aannames vraagtekens staan. Dat zijn vraagtekens die door artsen en andere betrokkenen in interviews en ingezonden brieven naar NRC Handelsblad zijn gesteld.

Logisch kader van het Elektronisch Patiënten Dossier

Baten voor samenleving	1.200 (?) minder slachtoffers door vermijdbare medicatiefouten 19.000 opnames/jaar worden vermeden (?)			Aannames
Baten voor patient	Meer zekerheid over de juistheid van de medicijnen Geen nadelige gevolgen van medicijngebruik (?)			Medicatiefouten worden voorkomen door uitwisseling medicatie gegevens (?)
Dienst voor patient	Patiënten krijgen de juiste medicijnen geleverd zonder dat ze vaak hetzelfde verhaal hoeven te vertellen			Het EPD geeft aan wat de patiënten hebben geslikt (?)
Verbeteringen in de keten	Apotheker stemt medicatie beter af op situatie patiënt	Specialist stelt snel diagnose op basis van het complete beeld	Huisarts kan patiënt altijd en overal opvolgen	De data zijn actueel (?)
Activiteiten	Administratieve controles vervangen door 'reality check' van de gegevens met de patient			Artsen registreren identiek (?)
Benodigde informatie	Medicatie gegevens online	Diagnostische informatie online (toekomst)	Up to date Patient gegevens	De toegang is stabiel (?)
ICT-activiteiten	Alle informatiesystemen aansluiten			
	Alle dossiers opnieuw digitaliseren en invoeren			De veiligheid is geregeld (?)
	Landelijk netwerk aanleggen(?)			
				Voorwaarden
				De Privacy is geregeld (?)

Als we het schema van boven naar beneden zouden doorspreken, kunt u zich voorstellen dat de deelnemers het volgende zouden concluderen:

De business case klopt niet

Hoevéél het EPD aan de volksgezondheid gaat bijdragen is nog steeds een vraag:

- Het HARM-onderzoek¹ constateerde weliswaar bij 72% van de potentieel vermijdbare opnames een voorschrijffout, maar dat die fout te vermijden zou zijn met een uitwisseling via het EPD is niet de conclusie van het onderzoek. Het onderzoek concludeert wel dat gerichte interventies op de risicofactoren nodig zijn, en dat zijn therapie-ontrouw, verminderde cognitie, verminderde nierfunctie, het niet-zelfstandig wonen en aanwezigheid van meerdere ziektes². Dat wil dus zeggen dat er méér gedaan moet worden dan installeren van een EPD.
- Een tweede aanname die niet klopt is dat het EPD zou aangeven wat de patiënt in het verleden heeft geslikt. Het EPD geeft alleen aan wat er is voorgeschreven, maar zoals een briefschrijver aangeeft blijkt meer dan 50% van de patiënten – met name ouderen - de voorgeschreven medicijnen niet of ontrouw in te nemen.³

De haalbaarheid is twijfelachtig

Het zal nog wel even duren voordat alles het doet, en daar zullen nog de nodige miljoenen tegenaan moeten:

- Het project gaat er van uit dat de gegevens die huisartsen in de dossiers hebben actueel zijn, en dat deze op eenduidige wijze in het dossier worden opgenomen. Dit blijkt in een proef in Winterswijk niet het geval. Er zal nog een grote inspanning nodig zijn om de miljoenen patiëntendossiers allemaal op orde te krijgen en uitwisselbaar te maken, iets wat tot op heden in het project niet is voorzien, omdat de 5000 euro die huisartsen krijgen meteen opgaat aan de automatiseerder.
- Ook bleek in de proef dat de toegang tot de gegevens kwetsbaar is. Het EPD is een decentrale database, hetgeen wil zeggen dat de computers van de vraag en het aanbod via de centrale met elkaar communiceren. Sommige systemen kunnen helemaal niet met elkaar praten, en waar dat wel kan zijn er vaak storingen.⁴
- De problemen met de veiligheid en privacy van de gegevens nog niet zijn opgelost⁵ en zijn er inmiddels 435.000 bezwaarschriften.

¹ Hospital Admissions Related to Medication, p. 32 en verder

² HARM onderzoek, p. 47

³ NRC, 31-10-2008, ingezonden brief S. Logtenberg, Amsterdam

⁴ NRC, 06-12-08, en Computable: Landelijk schakelpunt: knooppunt of knelpunt?

⁵ Computable, De UZI-pas, wondermiddel of schijnveiligheid?

Het landelijk netwerk biedt weinig meerwaarde

Er zijn dus grote problemen met het landelijk netwerk, maar de meerwaarde blijkt helemaal niet zo groot.

- De landelijke Huisartsen Vereniging geeft aan dat meer dan 95% van de huisartsenzorg in de regio wordt geleverd, en dat meer dan 7 miljoen dossiers nu al regionaal uitwisselbaar zijn. Waarom dan niet de regionale netwerken beveiligen en optimaliseren? Dan kan 95% van de doelstelling (wat die ook precies moge zijn) gerealiseerd worden, maar met veel minder moeite en gedoe.
- Die ene keer dat ik op Terschelling een tekenbeet oplaap, kan de huisarts ook een telefoontje plegen.

Logica delen helpt om het project te verbeteren

Indien de deelnemers aan discussie zouden besluiten het project ongemoeid te laten, is het duidelijk dat het zou mislukken om redenen die vóór de aanvang van het project al lang bekend zijn. Dat kan dus handiger aangepakt worden.

Ik kan me goed voorstellen dat de deelnemers het volgende zouden besluiten:

- Uitzoeken op welke manieren (en voor welke systemen) de veiligheid en de privacy voldoende gewaarborgd kunnen worden.
- Eens goed uitzoeken wat de meerwaarde van het EPD voor de volksgezondheid is als de (paarse) verbeteringen in de keten worden gehaald.
- Bepalen wat er nog meer moet gebeuren (naast het EPD) om de maximale gezondheidsbonus te realiseren.
- Bekijken wat de makkelijkste manier is om 95% van de doelen te behalen, dus ook overwegen om het landelijk netwerk nog even niet uit te voeren.
- En dan nog eens kijken wat er nog moet gebeuren om de gekozen optie aan de praat te krijgen.

Als je het zo bekijkt is het dus niet al te moeilijk om het EPD project weer nieuw leven in te blazen.

O ja, en doe toch iets aan die naam, en noem het Beter Medicijn of iets dergelijks, dat is veel aantrekkelijker dan het Elektronisch Patiënten Dossier.

Bronnen:

<http://archieff.nrc.nl> (zoek op EPD).

<http://www.computable.nl> (zoek op EPD, er is een serie van 9 artikelen)

<http://www.harm-onderzoek.nl/> (met een link naar www.nvza.nl voor het eindrapport)